

MECANISMOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DE ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA DOS MUNICÍPIOS DE ERECHIM, PASSO FUNDO E CHAPECÓ¹

**Silvana Pires de Matos;
Orientador Prof. Me. Robson Olivino Paim**

RESUMO

Embora a gestão democrática da Educação é amparada através de legislação educacional, sua efetivação na rede pública de ensino é um imenso desafio para o País. Neste sentido propõe-se o desenvolvimento de pesquisa referente aos mecanismos de gestão democrática usados na escola de educação básica pelos gestores para a implantação de processos decisórios democráticos, com foco nos municípios de Erechim e Passo Fundo (Rio Grande do Sul) e Chapecó (Santa Catarina). Com este objetivo, situa-se a gestão democrática no âmbito das teorias da gestão educacional; assim se realizou levantamento de dados nas bases do Inep sobre os mecanismos de gestão democrática da escola pública. O trabalho é de caráter qualitativo, no qual se realiza uma pesquisa de Estado da Arte, na página da Capes, em revistas de níveis A1, A2, B1 e B2 de Educação, no período de 2013 à 2016 e pesquisa no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (Inep) objetivando identificar mecanismos de gestão utilizados. As reflexões que surgiram no decorrer da pesquisa reafirmam a dificuldade de atingir a gestão democrática nas escolas públicas, suscitando os desafios que se enfrentam para atingir tal forma de gestão. Neste âmbito, salienta-se a importância de haver diálogos externos, apoio e participação da comunidade escolar no momento de tomada de decisões que impactam o futuro da escola, assim como também a qualidade de ensino das instituições.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema central a gestão democrática da escola de educação básica e os mecanismos utilizados pelos gestores das unidades escolares para que ela se efetive. Para tanto, a pesquisa tende a captar na base teórica como a gestão democrática vem sendo discutida e como está sendo posta em prática nas escolas públicas a partir dos mecanismos que os seus gestores afirmam, no questionário da Prova Brasil, lançar mão para democratizar o processo gestor.

Referente à gestão democrática Silva (2011) expõe que a produção teórica começou surgir em 1980, ganhando corpo na legislação educacional enquanto discurso, embora ainda cercada pelo discurso tecnicista. Até este período as políticas também demonstravam forte centralização decisória do que veio a ficar menos evidente e com a Constituição Federal de 1988 e na sequência a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (LDB 9394/96), havendo assim descentralização da tomada de decisões, ou seja, permite que a escola tenha mais autonomia em seus processos decisórios.

¹ Artigo apresentado no Curso Latu Sensu em Gestão Escolar, na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS- Campus de Erechim, como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão Escolar.

A partir disso, compreende-se que para a autonomia da escola se efetivar, as decisões precisam ser coletivas, pensadas a partir *das e para as* necessidades da escola e dos seus sujeitos. É neste contexto que criam-se espaços para participação e articulação de ações que envolvem todos segmentos da escola, com vistas a promover espaços democráticos para pensar a escola em diálogo interno e com a sociedade que a circunda.

Nesta perspectiva, compreende-se que função do gestor enquanto líder da escola é relevante para articular a participação de todos os sujeitos envolvidos com o ambiente escolar. Na defesa deste pensamento, Dallabona e Carminatti (2016) afirmam que a gestão democrática ocorre com base em cinco elementos centrais, quais sejam: (1) ruptura de práticas autoritárias, (2) existência de conselho escolar, (3) a representação dos segmentos escolares, (4) elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a (5) administração dos recursos financeiros. Quanto a construção do PPP, as autoras escrevem em sua pesquisa que este precisa ser debatido e construído por todos sujeitos da escola incluindo funcionários e pais, uma vez que este é um documento que a representa, e que em sua construção serão defrontados diferentes opiniões e pontos de vistas, e nesse sentido que professores, pais, alunos, diretores e funcionários precisam estar envolvidos na construção, implementação e avaliação da proposta pedagógica da escola.

No que concerne aos cinco elementos supracitados, eles representam a organização de toda escola pelo fato de buscarem envolvimento com todos os segmentos, havendo abertura para ações participativas no ambiente escolar. Neste contexto, objetiva-se debater neste trabalho os mecanismos de gestão democrática que as escolas públicas de educação básica situadas nos municípios de Erechim e Passo Fundo (no Rio Grande do Sul), e Chapecó (Santa Catarina) lançam mão para a implantação da gestão democrática nos processos decisórios de suas intuições de ensino, considerou-se para esta pesquisa escolas estaduais e municipais da rede urbana e rural. Destaca-se que este recorte faz parte de uma pesquisa desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisa Desenvolvimento, Território e Paisagem (NETAP), do curso de Geografia da Universidade Federal da Fronteira Sul -UFFS, no qual há o recorte para pesquisa educacional denominada Observatório Geográfico, este envolve mapeamento de indicadores educacionais na região de abrangência da UFFS.

Para tanto, apresentam-se questões conceituais acerca da gestão democrática no âmbito das teorias da gestão educacional, para, posteriormente analisaram-se as informações relativas à temática constantes na base de dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), oriundos do Questionário do Diretor, respondido no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), quando da aplicação da Prova Brasil em suas respectivas escolas, no ano de 2015.

A pesquisa totaliza respostas de 118 diretores de instituições de ensino municipais e estaduais dos três municípios citados, sendo 15 de rede estadual e 6 da rede municipal de Erechim, 24 da rede estadual e 25 da rede municipal de Chapecó, 21 da rede estadual e 27 da rede municipal de Passo Fundo. Em sua totalidade, o questionário apresenta elementos relativos à formação e experiência pessoal dos gestores escolares, aos processos de formação continuada dos profissionais da educação implementadas na escola, aos mecanismos de admissão e enturmação de alunos, ao aproveitamento escolar, às questões financeiras e infra estruturais da escola, aos casos de violência que nela ocorreram, sobre seus projetos pedagógicos e sobre aspectos gerais da gestão. Não desconsiderando a importância desta miríade de informações para o conhecimento das dinâmicas escolares, para a consecução dos objetivos deste estudo, interessa-nos, no entanto, apenas aquelas relativas aos mecanismos e instâncias de gestão utilizadas no âmbito da gestão com vistas à implementação de processos democráticos.

O delineamento metodológico do estudo encontra-se na classe das pesquisas qualitativas e desenvolveu-se em duas etapas investigativas. Na primeira, operou-se o levantamento das produções bibliográficas acerca da gestão democrática das instituições escolares em periódicos da área de Educação, classificados pelo Qualis/Capes nos estratos de A1 a B2[1]. Este levantamento de informações nos direcionou ao objetivo da pesquisa, visto que pode ser verificado que o tema de pesquisa aqui desenvolvido possui poucos trabalhos nesta área e, com base no estado da arte realizado há predominância de pesquisas sobre gestão escolar, contudo não há trabalhos que apontam quais são os mecanismos de gestão democrática para entrar em ação nas escolas públicas. Sendo este, portanto, o desafio do trabalho aqui apresentado.

Conforme afirmado no PNE a gestão democrática é uma das metas mais difíceis de ser acompanhada através de dados estatísticos. Mesmo sendo amparada por legislação a efetivação dela ainda é um grande desafio no país. E desta forma se cria os indicadores educacionais, os quais são analisados neste trabalho, para tentar dar conta deste desafio. Destaca-se que os indicadores são resultados de informações coletadas através de questionário na ocasião da aplicação da Prova Brasil, ali é informada existência dos conselhos escolares e quantidade de respectivas reuniões, quem compõem o grupo, como de dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, formas de acesso ao cargo de diretor escolar entre outras questões.

Neste sentido, o trabalho estrutura-se em quatro importantes blocos, (1) introdução do assunto em debate, (2) discussão teórica dos conceitos de Gestão Escolar, Gestão Democrática, Mecanismos de Gestão e, por fim expomos brevemente uma discussão sobre Mecanismos de Gestão democrática no cotidiano da escola, (3) etapa na qual apresenta-se a caracterização da

área de estudo e a análise dos dados obtidos na pesquisa em diálogo com o embasamento teórico realizado, por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2. APONTAMENTOS TEÓRICOS E POLÍTICOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA

O trabalho de pesquisa requer o delineamento através de um projeto inicial, assim como também a base teórica é relevante para orientar quanto à obtenção dos resultados. Para tanto, neste subtítulo discute-se os conceitos de Gestão escolar e Gestão democrática, para na sequência analisar mecanismos de gestão que as escolas utilizam para alcançar seus propósitos enquanto escolas públicas que se propõe a perspectivas democráticas.

Compreende-se que cada instituição de ensino expressa na forma de gestão seus valores e contextos específicos. Assim, em alguns contextos podem se expressar do ponto de vista institucional, em outros a partir de crenças políticas pedagógicas dos gestores, o que pode reverberar, respectivamente em práticas democráticas ou centralizadas, de modo que as estratégias ora podem ser específicas em cada escola, ora convergem visto que são administradas com base nas mesmas políticas educacionais do país, para tanto através de fundamentação teórica, discute-se elementos e concepções que englobam a gestão escolar.

Paro (2005), afirma que a função diretiva envolve trabalhar com questões políticas, têm caráter de liderança, sendo o mais alto nível de poder dentro da instituição de ensino e tem papel fundamental da organização da escola. Entende-se que a gestão só é bem sucedida quando atinge as finalidades às quais se propõe, uma vez que a administração é mediação para alcançar fins que foram previamente propostos através do exercício do planejamento. O mesmo autor ainda aponta que gestão escolar encontra-se articulada com o trabalho docente, e que o trabalho dos gestores é influenciado pelas mudanças nas políticas educacionais em todas suas escalas e dimensões, objetivos e avaliações externas. Tais mudanças e suas consequentes exigências impõem a necessidade de demandas que estão atreladas a novas formas de organização e das relações do gestor com seu trabalho.

Por sua vez, Martins (2004, p.69) busca no conceito de Administração seu entendimento para explicitar como se desdobra a gestão escolar frente às dinâmicas e mudanças sociais no contexto socioeconômico e político do capitalismo. Neste sentido, afirma que a escola tem a função social de atualização sócio-cultural dos estudantes. Sendo que a gestão é alvo de diretrizes que são prescritas sob influência do capital, para tanto se denota que o sistema

organizacional da sociedade através do viés capitalista modela as políticas educacionais e a forma de agir dos gestores. Sob esta perspectiva, afirma-se que ter aprofundamento da reflexão sobre gestão escolar por parte dos próprios gestores e de pesquisadores fortalece a organização e atuação da gestão das escolas públicas e, concomitante com esta lógica, parte-se para a atuação de uma gestão escolar democrática.

Sob a ótica de Vieira (2007, p.60)

A gestão educacional refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais; a gestão escolar diz respeito aos estabelecimentos de ensino; a gestão democrática, por sua vez, constitui-se num 'eixo transversal', podendo estar presente, ou não, em uma ou outra esfera. Mas vale a pena avançar um tanto mais nesse entendimento e partir dos instrumentos maiores de definição da política e da gestão da educação básica: a Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB– Lei n. 9394/96).

A gestão escolar democrática é citada na Constituição Federal de 1988, sendo apontada com um dos princípios da educação pública no Brasil, também em termos de lei, a proposta governamental de uma gestão escolar democrática constituiu-se através de um processo histórico de tramitação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), termo que teve muitas modificações e desdobramentos até o final da constituição da LDB 9394/96. Recentemente também é citada no Plano Nacional de Educação na Meta 19.

Na Constituição Federal de 1988, tem-se a seguinte citação no Capítulo III da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I da Educação; Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Entende-se que a lei explicita e tem o papel de orientar gestores para o desenvolvimento de suas atividades no âmbito da escola, possibilitando articulações em que a escola consiga criar condições para que alunos, professores, pais e funcionários estejam vinculados construção de uma escola em que os saberes que são produzidos estejam vinculados com a construção de valores sociais e o aprimoramento de saberes da vida no país.

Por sua vez, conforme a LDB 9394/96 ao que se refere Dos princípios e fins da educação nacional, encontra-se a seguinte descrição:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da

educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Quanto às medidas de democratização e descentralização da gestão da educação mesmo sendo garantidas pelas leis federais, sabe-se que há instrumentos e ferramentas para efetivar a gestão democrática, dentre elas a constituição de Conselhos Escolares e de Classe, eleição de diretores. No âmbito da gestão democrática, Paro (2005), afirma que a função diretiva envolve trabalhar com questões políticas, têm caráter de liderança, sendo o mais alto nível de poder dentro da instituição de ensino e tem papel fundamental da organização da escola.

Nardi (2016) contextualizando a gestão democrática no contexto da elaboração da LDB e seus trâmites legislativos após a sua aprovação. De acordo com ele há discussão sobre iniciativas para a consolidação da gestão democrática e promoção de espaços para discussões e de autonomia escolar. Nardi (2016 p. 487-488) realiza um levantamento dos projetos de leis apresentados no Senado Federal quanto a isso, e após sua análise afirma que,

Como se pode constatar, o delineamento de diretrizes para a gestão democrática continuou sendo ensaiado no pós-LDB, com evidências de que as iniciativas ocorrem em um campo de disputadas por projetos distintos de gestão. Parece-nos, entretanto, que essas evidências tornam-se mais cristalinas (também porque mais frequentes) quando consideramos o conteúdo das proposições destinadas à instrumentalização da gestão democrática. De acordo com os dados colhidos, a esse respeito sobressai a escolha dos dirigentes das escolas públicas, tencionadas as formas e as condições de sua realização, além do papel, composição e atribuições dos conselhos escolares.

Para tanto, ao tratar de gestão democrática é necessário compreender que este deve considerar o papel do gestor como articulador e representante da escola, sua dimensão pedagógica, a construção de uma identidade da escola, questões administrativas e pessoais, cada um desses elementos agregam ao que se entende por gestão democrática, sendo centrada em atividades e decisões colegiadas da escola. Ainda entende-se que a gestão democrática se constrói a partir da ação dialógica entre os quatro segmentos que compõem a escola, (professores, funcionários, alunos e pais), sendo orientada pela relação de educador/educando levando em conta a subjetividade dos sujeitos envolvidos. Sobre tudo a participação de todos envolvidos em conselhos e associações, pautando assim relações participativas, instâncias coletivas, associações, conselhos de classe e assembleias.

Sob a ótica de Cury (2007, p. 494),

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa, Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade,

autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta.

Neste âmbito é relevante conhecer os mecanismos que os gestores usam para implantar a gestão democrática nas escolas, assim como os elementos que a compõe. Para tanto, com base do Estado da Arte realizado em revistas referentes ao quadriênio 2013/2016 na área de Educação, de A1 à B2, a partir de um total de 1.468 revistas encontrados, destas 948 em português, e destas 570 na versão online. Buscou-se nestas 570 revistas artigos que tratavam dos seguintes conceitos: gestão escolar, gestão democrática e mecanismos de gestão. A partir disso encontrou-se 44 artigos sobre gestão escolar, 34 artigos sobre gestão democrática e 1 artigo sobre mecanismos de gestão. Todos estes artigos passaram a ser sub categorizados, por tema para posteriormente realizar análise de seus conteúdos. No Quadro 1, tem-se os descritores finais analisados citando-se os temas com maior destaque e alguns autores que tem discutido a temática citada.

POLÍTICAS E PRÁTICAS

- **Políticas de acesso ao conhecimento** (LIBÂNEO 2016)
- **Financiamento** (FERNANDES, FERNANDES 2015; OLIVEIRA, TEIXIRA 2015;
- **Políticas e complexidade da gestão escolas** (ANDRADE 2013; SILVA, LUIS 2015; MOEHLECKE 2017; ADRIÃO, BEZERRA 2013)
- **Políticas municipais** (provimento de cargo de diretor, sistema municipal) (CORTE et al 2014; COSTA, SZTKOSKI 2015; SANTOS 2013; CORTE et al 2015; FLACH, SAKATA 2016; ESQUINSANI 2016)
- **Gestão democrática pós- Constituição de 1988 e pós- LDB, PNE** (SILVA et al 2016; OLIVEIRA 2017; NARDI 2016 ; SILVA, PERONI 2013)
- **Política educacional de Gestão Democrática, PAR** (SILVA et al 2014; SILVA et al 2013; MARTINS 2016; GUEDES, BARBALHO 2016; SOUZA, TAVARES 2014; ZANARDINI, XAVIER 2015, DRABAC, SOUZA 2014; PERONI, FLORES 2014; IVO, HYPOLITO 2015)
- **Perfil e função do gestor na condução da gestão democrática-** (ABDIAN et al 2014; CONCEIÇÃO, PARENTE 2014; GONZAGA, LANNES 2017; SOUZA, RIBEIRO 2017; DUARTE et al 2016; VIEIRA, VIDAL 2015; GARCIA et al 2016)
- **Gestão na/da Educação Infantil** (CÔCO, ALVES 2017; AMORIM et al 2016; SILVEIRA, ARAÚJO 2015; COLARES et al 2016)

AVALIAÇÃO DA GESTÃO

- **Políticas de avaliação da gestão** (VASQUES, PETRY 2015; LIMA, GOLBSPAN 2016; FILHO, SÁ 2016; CERQUEIRA et al 2016)
- **Complexidade da gestão e sua concretização** (CARVALHO, OLIVEIRA 2016;
- **Conselho de Classe** (MIRANDA, SÁ 2017)
- **Conselho Escolar** (MARQUES, 2014; MORAES, FERREIRA 2017; BATISTA 2014; MARANHÃO, MARQUES 2014; ANDRADE 2013, FERREIRA et al 2015)

PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

- **Concepções de gestão** (ALMEIDA, TELLO 2015; MENEZES, SANTIAGO 2013; SILVA, TORRES 2014; SILVA et al 2015)
- **Liderança do gestor** (LIASSE 2017; CENCINO, MONROY 2017; OLIVIRA, WALDHLM 2016, COSTA et al 2015; COSTA, CASTANHEIRA 2015)
- **Qualidade da educação** (IVO et al 2015; MOREIRA 2013; BERNADO, CHRISTOVÃO 2016; ESQUENSANI, SILVEIRA 2015; BARREIROS et al 2015)
- **Análise de indicadores** (ALMEIDA et al 2016; ABDIAN, OLIVEIRA 2015; WERLE, AUDINO, 2015; MACHADO, ALAVARSE 2014)
- **Gênero** (ROCHA, BRABO 201);
- **Gestão escolar sob a teoria de Foucault** (FERREIRINHA 2015)
- **Psicólogo escolar para gestão democrática** (CHAGAS, PEDROZA, 2013)
- **Ações e marcas democráticas** (VAZ 2017; PASCHOALINO et al 2016)
- **Gestão e Participação** : (PEREIRA, KRÁS 2014; NARDI 2015)
- **Desafios da gestão escolar** (COELHO 2015; ESTRADA, VIRIATO 2016; COLARES, BRYAN 2014; BOTLER 2015; HORA; LELIS 2017; BERNADO 2013; RUSSO 2016.)

Conforme apresentado no Quadro 1 foram analisados os descritores gestão democrática e gestão escolar de A1 a B2, contudo ao final observou-se que os trabalhos se encaixam em três categorias: 1. Políticas e práticas, 2. Avaliação da Gestão, 3. Proposições Teóricas. Neste sentido, tem-se que os trabalhos categorizados como políticas e práticas de gestão escolar democrática é discutido questões referentes à políticas de acesso ao conhecimento, financiamento, políticas e complexidade das gestão escolas, políticas municipais, gestão democrática pós- Constituição de 1988 e pós- LDB, PNE, Política educacional de Gestão Democrática, Plano de Ações Articuladas (PAR), perfil e função do gestor na condução da gestão democrática, gestão na/da Educação Infantil.

Na categoria avaliação da gestão encontraram-se trabalhos que envolvem políticas de avaliação da gestão, complexidade da gestão e sua concretização, Conselho de Classe e Conselho Escolar. Na categoria Proposições teóricas denota-se ênfase em trabalhos sobre Concepções de gestão, liderança do gestor, qualidade da educação, análise de indicadores,

gênero, gestão escolar sob a teoria de Foucault, Psicólogo escolar para gestão, ações e marcas democráticas gestão e participação, desafios da gestão escolar.

Através da pesquisa de Estado da Arte realizado, obteve-se como resposta final que o caminho pelo qual permeia as discussões dos artigos, sendo que uma quantidade significativa de trabalhos discutem políticas do âmbito municipal, com ênfase em discursos sobre políticas que os municípios implantam para concretizar a gestão democrática em seu sistema de ensino, citando-se os conselhos municipais, formação continuada, autonomia e participação dos conselheiros municipais e a eleição de diretores. Outro elemento relevante são as discussões acerca da Educação infantil e gestão, com debates sobre questões de políticas e práticas que estão atreladas ao trabalho do gestor.

Ganha destaque também discussões sobre as políticas educacionais como LDB, Constituição Federal, PAR, PNE, descentralização da gestão, função do diretor e políticas que discutem tal assunto, formação continuada e políticas que se atentam para esta perspectiva na consolidação da gestão democrática, as políticas educacionais frente à questão dos conhecimentos culturais e científicos, entre outras questões relevantes.

Dentre os trabalhos analisados percebe-se uma carência de estudos e reflexões sobre os mecanismos para efetivação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, os artigos encontrados tratam de Conselho Escolar e Conselho de Classe, há carência de estudo sobre a eleição de diretores no processo de democratização da gestão.

Por fim, o levantamento da produção do conhecimento referente ao tema gestão escolar democrática leva a uma diversidade de enfoques. Contudo a inexistência de fontes específicas que tratam de mecanismos para ação democrática na escola é evidente, deste modo os estudos realizados a partir das revistas indicaram uma fonte importante de informações sobre a produção de pesquisas no âmbito das políticas de democratização do ensino principalmente com foco no âmbito municipal e da gestão da educação infantil.

E, neste âmbito esta pesquisa se encaixa na categoria de práticas para a gestão democrática, com análise do que dizem os diretores, visando contribuir assim com as pesquisas até então realizadas. Corroborando com esta pesquisa, Nardi (2016) expõe que ao longo de todo debate de tramitação da LDB e dos projetos de leis pós-LDB uma defesa viva pela democracia nas escolas públicas brasileiras, há distintas propostas que tratam especificamente da dinamicidade da gestão democrática e, segundo Nardi (2016, p. 488-489) no Plano Nacional de Educação há alteração quanto “[...] ao tratamento dado às propostas na arena legislativa. [...] Ademais, parece-nos prevalecer à aposta de avanços quanto ao significado da gestão democrática do ensino público sejam mesmo protagonizados pelos sistemas de ensino, também

por meio de normatização específica, agora parametrizada pelas estratégias da meta 19.” O texto deste autor aponta o caminho que se tem percorrido desde o início da proposta de uma gestão escolar democrática nas escolas públicas brasileiras, até o momento. Percebe-se que há limitações no discurso, contudo aos poucos tem-se avançado para a efetivação da proposta. O que se tem de maior limitação ainda se encontra nos desafios e dificuldades que a gestão escolar encontra quanto aos mecanismos de gestão democrática.

Os resultados pontuados acima remetem a proposta da Meta 19 do PNE, salienta-se que o PNE é uma lei com vigência de dez anos a contar do ano de 2014, a qual está prevista na Constituição Federal em seu artigo 214, esta lei estabelece metas e estratégias para a educação pública brasileira, e referente a Meta 19, esta afirma;

Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

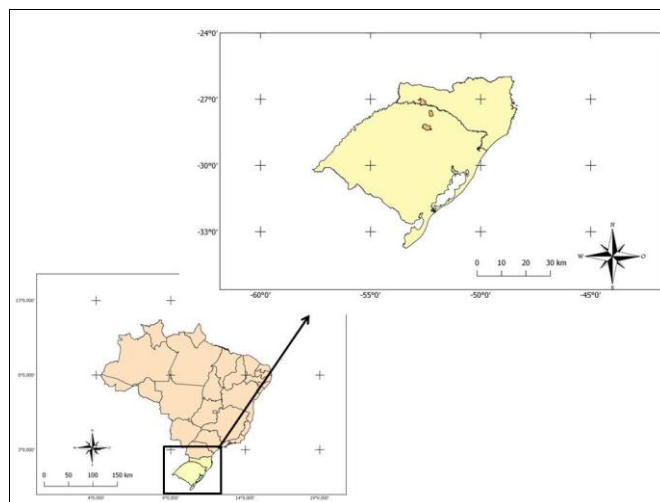
Cria-se para tanto, algumas estratégias para a consolidação e efetivação da gestão democrática, embora já se tenha passado do período proposto para atingir a meta, aos poucos se percebe que a curtos passos há avanços, contudo há um longo caminho a ser percorrido pelos gestores escolares, equipe da escola, e pelas próprias políticas educacionais para que se alcance a meta proposta.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Neste subtítulo apresenta-se elementos importantes referentes à caracterização da área de estudo. Inicia-se descrevendo elementos geográficos e educacionais dos municípios de Erechim e Passo Fundo (Rio Grande do Sul) e Chapecó (Santa Catarina). Nesta etapa busca-se justificar o recorte espacial da pesquisa, explicitando a relevância de estudar dados educacionais destes três municípios. A representação através do mapa nos permite visualizar a área de estudo obtendo a concepção do espaço relativo a pesquisa.

Mapa da área de estudo.



Fonte: Mapa elaborado pelos autores, no Programa QGis 2.14.0, foi utilizado base cartográfica disponibilizada pelo IBGE.

Focalizando no norte do Rio Grande do Sul (RS), O município de Erechim, com base no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) tem população estimada em 2017 de 103.437 habitantes, e conforme censo de 2010 a população era de 96.087 habitantes, o município se localiza na região geográfica intermediária.

Por sua vez o município de Passo Fundo, localizado no noroeste do Rio Grande do Sul, e conforme IBGE pertence à região imediata, está à cerca 85 km de distância Erechim. Ainda de acordo com o IBGE este município possui população estimada de 198.799 habitantes no ano de 2017, e conforme censo de 2010 a população era de 184.826 pessoas.

Por fim, o município de Chapecó, localizado na região imediata do oeste do estado de Santa Catarina, a uma distância de 100 km de Erechim e 179 km de Passo Fundo. De acordo com dados do IBGE, o município de Chapecó possui população estimada de 213.279 habitantes no ano de 2017 e, segundo censo demográfico de 2010 os dados apontam para uma população de 183.530 habitantes.

A área de estudo delimitada se deve a proximidade das características populacionais e educacionais, sendo que estes municípios são os três maiores centros urbanos do norte e noroeste do Rio Grande do Sul e oeste de Santa Catarina. Ambos na região de abrangência da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, assim a pesquisa visa contribuir nas pesquisas educacionais referentes aos municípios que abrangem a UFFS. Também é importante ressaltar que este recorte se fez necessário pela disponibilidade de dados fornecidos pelo Inep, sendo que a população do estudo está diretamente ligada com a área de conhecimento que se insere o propósito da pesquisa. Diante desses elementos então foi definido o campo para estudo, visando orientar a pesquisa nos objetivos propostos.

Para tanto, apresenta-se análise dos dados coletados no site do Inep, especificamente as respostas de diretores das escolas públicas estaduais e municipais de Erechim, Passo Fundo e Chapecó, referentes ao ano de 2015, ou seja, último ano que há dados disponíveis para a pesquisa. Pesquisou-se pelo tema central de Gestão democrática, concentrando-se em resposta de 8 questões sobre conselho escolar, projeto pedagógico, apoio e colaboração de atores externos e instâncias superiores. Como já citado no artigo, responderam o questionário 118 diretores, incluindo rede municipal e estadual dos três municípios.

Através destes indicadores, é possível acompanhar, por meio das informações coletadas via questionários da Prova Brasil, a existência dos conselhos escolares, quantidade de reuniões realizadas, a composição dos conselhos e as formas de elaboração dos projetos político-pedagógicos das escolas. Porém, a legislação é pouco regulamentar em relação ao funcionamento desses colegiados. Por fim, as estatísticas também revelam as formas de acesso aos cargos de direção escolar.

No quadro 2, aponta-se as características educacionais dos três municípios pesquisados, as informações tiveram como base o site do IBGE e os Indicadores demográficos e educacionais de 2010.

QUADRO 2: Dados educacionais de Chapecó, Passo Fundo e Erechim.

	Quantidade de escolas estaduais ²	Quantidade de escolas municipais ³	Quantidade de Escolas do Campo ⁴	Quantidade de matrículas no ensino fundamental, 2015	Quantidade de matrículas no ensino médio, 2015	Taxa de escolarização de 6 à 14 anos, 2015	IDEB 2015 séries iniciais e finais do ensino fundamental
Erechim	32	7	4	10.824	4.009	97,9%	6,4 / 4,7
Passo Fundo	49	35	7	23.250	7.031	97,3%	5,3 / 3,9
Chapecó	48	41	27	25.492	7.328	98,4%	6,4 / 5,1

Fonte: Quadro construído pelos autores através de dados do IBGE e Indicadores Demográficos e Educacionais.

No quadro acima apresentado, observa-se que o município de Chapecó tem maior destaque na nota do IDEB de 2015, possuindo também o maior número de escolas de rede municipal em relação aos outros dois municípios, sendo que apresenta um diferencial, este município também possui cinco escolas indígenas.

Dentro da análise das questões específicas de educação, também se destaca a demanda por escolas, e consequentemente profissionais da educação, e neste âmbito exploração e formação continuada para estes sujeitos que atuam na formação dos estudantes. É possível afirmar também, que os dados apresentados estabelecem uma conexão com a questão de gestão das instituições de ensino, em que se têm contextos diferentes, ou seja, escolas indígenas, do campo e urbanas, nesse sentido acredita-se que o debate sobre a gestão democrática nas escolas precisa ser ampliado, favorecendo discursos sobre mecanismos para efetivação de tomadas de decisões democráticas nos diferentes contextos das escolas públicas.

3.2 CONSELHO ESCOLAR E CONSELHO DE CLASSE

No contexto que se realizaram as análises sobressaem que a concepção de gestão democrática e de participação pode ser efetivada através do Conselho de Classe e Conselho Escolar e, neste sentido como já apresentado no artigo, volta-se a dizer que estas duas ferramentas são tomadas como referência para a efetivação da gestão democrática, Moraes e Ruiz (2015) afirmam que nestes espaços se constrói a pluralidade de voz da comunidade escolar, para eles,

² Informação disponibilizada nos Indicadores Demográficos Educacionais do ano de 2010.

³ Informação disponibilizada nos Indicadores Demográficos Educacionais do ano de 2010.

⁴ Informação disponibilizada nos Indicadores Demográficos Educacionais do ano de 2010.

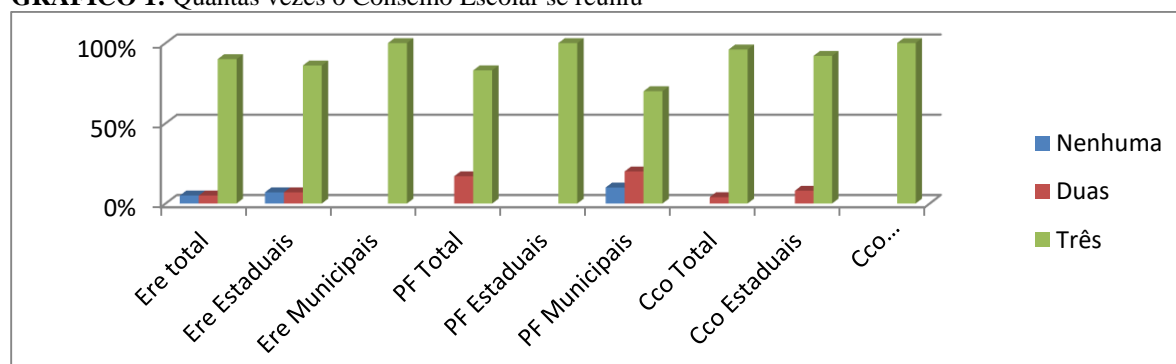
[...] a parceria entre escola e comunidade é vista como condição sem a qual não é possível alcançar a qualidade na escola. Contudo é necessário questionar sobre essa concepção redentora e também sobre as condições concretas e objetivas diante das quais a gestão democrática é efetivada. (MORAES, RUIZ, 2015, p. 212)

Mediante pesquisa realizada, observa-se que as ações dos Conselhos Escolares e de Classe se caracterizam como mecanismos que mediante reuniões promovem a tomada de decisões em âmbito coletivo, estabelecendo espaços de diálogos e ouvindo a voz da comunidade escolar em prol das demandas educacionais, ou seja, dos sujeitos membros da comunidade escolar, neste viés Moraes e Ruiz (2015, p.217) reforçam que ,

Este instrumento democrático não pode estar para autenticar a voz da direção, como ocorre em grande parte das vezes, mas sim para construir a voz da pluralidade e paridade dos sujeitos sociais, pertencentes às escolas. Os participantes do conselho representam a comunidade escolar e local, atuando em confluência com a administração escolar e definindo meios para a tomada das decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas que venham condizer com as necessidades e as potencialidades da escola.

Decorre para tanto, a análise dos dados coletados no Inep, referente ao ano de 2015 sobre Conselho Escolar e Conselho de Classe. Para explicitar os dados coletados apresenta-se a Gráfico 1, a qual questiona aos gestores quantas vezes o conselho escolar se reuniu no decorrente ano, na tabela identificou Erechim como Ere, Passo Fundo como PF e Chapecó como Cco.

GRÁFICO 1: Quantas vezes o Conselho Escolar se reuniu



Fonte: os autores, 2017.

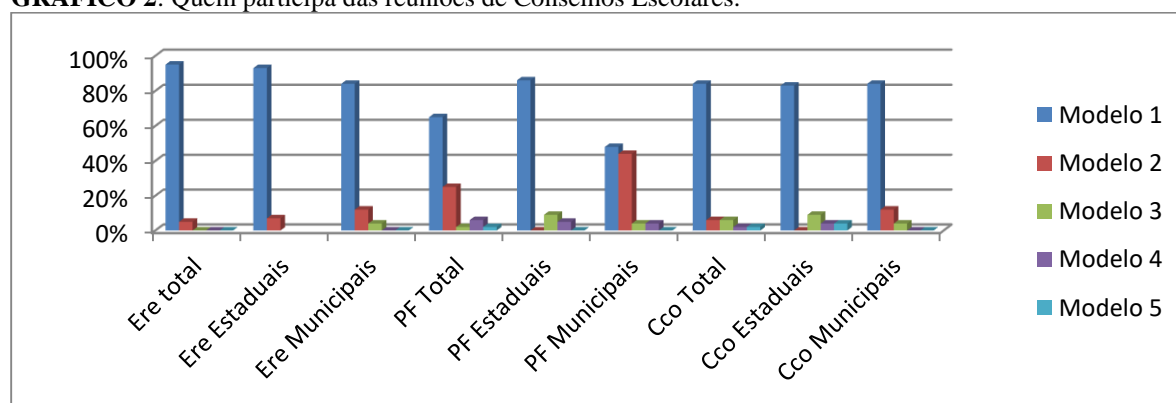
Os dados apontam uma lacuna grande quanto à efetivação e uso dessas ferramentas democráticas nas escolas públicas, o desafio é grande, contudo esbarra em questões de políticas educacionais e elementos que a própria escola poderá estar usando para aproximar a comunidade escolar da escola e de suas demandas e compromisso com a própria sociedade. Os dados mostram que há casos em que não houve nenhuma reunião de Conselho Escolar no ano,

como o caso de respostas de gestores da rede estadual de Erechim e da rede municipal de Passo Fundo, sendo que Chapecó foi o município que mais fez uso desta ferramenta democrática.

Entende-se que este elemento é mecanismo democrático relevante para discussões sobre questões educacionais e de aprendizagem dos alunos, havendo fortalecimento das ações escolares rumo à democratização do ensino.

A Gráfico 2 questiona os gestores sobre quem participa das reuniões de Conselhos, para melhor visualizar identifica-se da seguinte forma: Modelo 1: professores, funcionários, alunos, pais/responsáveis. Modelo 2: professores, funcionários, pais/ responsáveis, Modelo 3: professores, alunos, pais/responsáveis, Modelo 4: professores, funcionários e alunos, Modelo 5: professores e pais/responsáveis.

GRÁFICO 2: Quem participa das reuniões de Conselhos Escolares.



Fonte: os autores, 2017.

Observando os dados apontados na tabela o Modelo 1 tem ganha destaque nos três municípios, novamente Passo Fundo diferencia-se dos demais municípios, sendo que ali na esfera municipal o modelo 1 e 2 praticamente equivalem nas respostas, este município

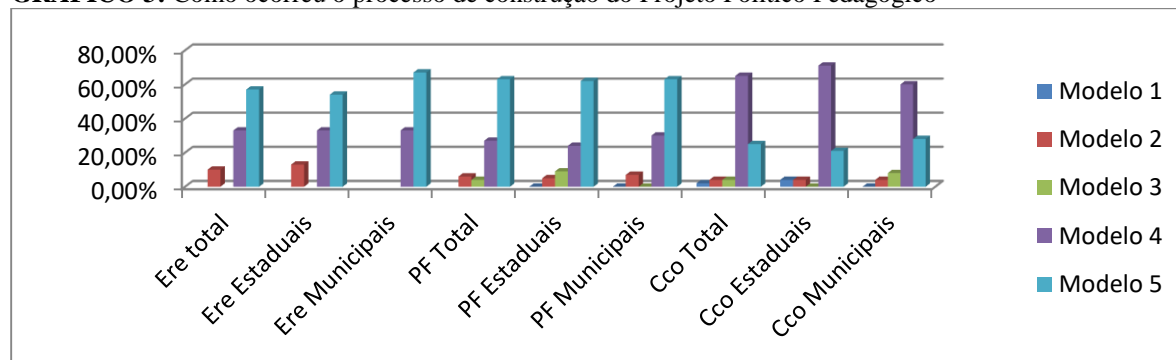
Quanto ao Gráfico 2, destaca-se ainda que a constituição do Conselho Escolar é um aspecto que deve ser levado em conta para a efetivação da gestão democrática, sendo um espaço que a gestão da escola tem para ouvir a voz dos membros da comunidade escolar à respeito da elaboração do PPP, deliberação de normas internas da escola, aprovação e análise do Calendário Escolar, acompanhamento de projetos pedagógicos, estruturais e financeiros e também é um espaço para discussões e mobilizações da comunidade escolar em busca da qualidade de ensino, assim como de direitos educacionais previstos na legislação do país.

3.3 CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Outro aspecto que emerge da democratização do ensino é a construção do Projeto Político Pedagógico das escolas, para Libâneo (2008) o projeto é uma expressão cultural da escola como também expressa alguns significados, modos de pensar e agir de quem o elabora, também afirma que atualmente o mesmo tem proposta diferente do que foi apresentado na década de 70, assim o mesmo “[...] deve ser compreendido como um instrumento e processo de organização da escola.” (LIBÂNEO 2008, p.152), mas o mesmo não deve substituído pela gestão escolar. Ou seja, é uma forma que as escolas têm autonomia para decidir questões que envolvem seus objetivos e a própria forma de trabalhar.

Quanto aos dados coletados no Inep, a questão se referia a como ocorreu o processo de construção do Projeto Político Pedagógico, que estão apresentados no Gráfico 3 que segue abaixo. Para melhor representação no mapa utilizou-se as seguintes nomenclaturas: Modelo 1: Modelo pronto, sem discussão com a equipe escolar, Modelo 2: Modelo pronto, mas com discussão com a equipe escolar, Modelo 3: Modelo pronto porém com adaptações, sem discussão com a equipe escolar, Modelo 4: Modelo pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar, Modelo 5: Elaborou-se um modelo próprio e houve discussão com a equipe escolar

GRÁFICO 3: Como ocorreu o processo de construção do Projeto Político Pedagógico



Fonte: os autores, 2017.

Neste âmbito os dados do Inep dos municípios pesquisados apontam que das respostas dos diretores de Erechim e Passo Fundo elaborou-se um modelo próprio, mas houve discussão com a equipe escolar. Seguido desta metodologia há destaque modelo 4, o qual é pronto, porém com adaptações e com discussão com a equipe escolar, concentrando em Chapecó esta metodologia. Identifica-se através dos indicadores que em alguns momentos há construção de um PPP que segue modelo pronto, e abre-se espaço para a equipe escolar fazer sugestões de alterações adaptações. Lembrando que a questão não especifica quem participou da construção do PPP.

Destaca-se que para Carvalho (1979, p.38 apud LIBÂNEO 2008) o PPP difere planejamento e projeto pedagógico, com base nesse autor, Libâneo afirma que a partir do que Carvalho propõe pode-se vir a ter várias concepções de planejamento escolar para as instituições de ensino, que “[...] refletem diferentes percepções das formas de gestão e direção. Também indicam diferentes modelos operacionais [...]” (p.159) Destaca-se aqui, uma breve discussão que o autor faz ao falar que a escola é descentralizada das ações educacionais, o que implica na questão de autonomia escolar, proposta que já foi aceita e muito discutida por progressistas, contudo há discussão que essa seria uma forma de o Estado não assumir suas responsabilidades com a Educação, mas ainda existe uma tendência de que as escolas tenham autonomia para decidir questões que envolvem seus objetivos e a própria forma de trabalhar.

3.4 GESTÃO ESCOLAR E ELEIÇÃO DE DIRETOR

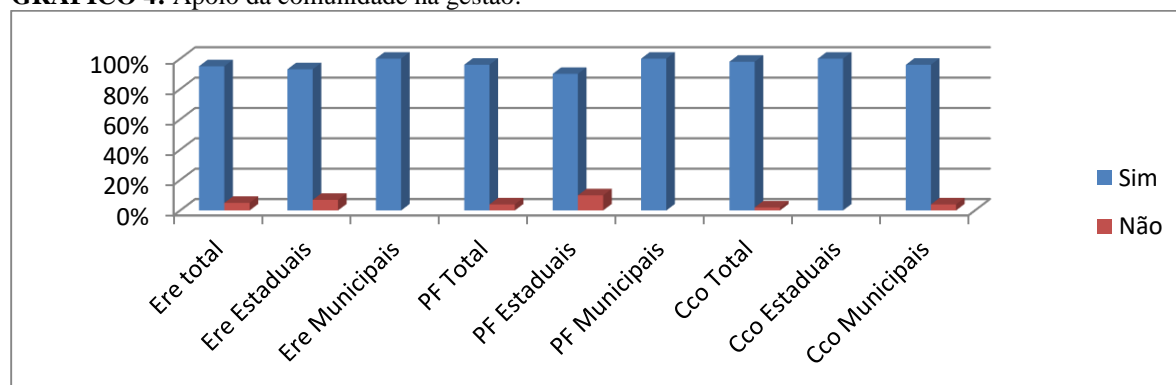
O processo de eleição de diretores em escolas públicas é considerado um mecanismo democrático, e neste sentido Paro () escreve no capítulo três do seu livro *Eleição de diretores na escola pública experimentada a democracia*, que o processo eleitoral está em acordo com a concepção dos princípios democráticos, de modo que não há razões para o Estado considera-lo contra os interesses dele. (PARO, 2003 p.39). Este autor ainda afirma que a democratização da gestão e autonomia escolar é um processo que envolve a participação em atividades escolares como a tomada de decisões e um mecanismo “[...] pelo qual o pessoal escolar e os usuários podem contribuir para a tão propalada e pouco compreendida autonomia escolar.” (PARO, 2003 p.40) De acordo com este autor, a escolha de diretor através do processo eleitoral é decidido de acordo com a vontade deliberada da comunidade escolar, e que representa aos novos diretores responsabilidades e compromissos com a escola, assim como com interesses da sociedade que preza pelos direitos educacionais.

Em consonância com o exposto acima, expõe-se os dados dos três municípios pesquisados, todos realizam eleição para diretor, este é um elemento importante da gestão democrática, e, quanto este item, os dados disponíveis no site do Inep se refere à interferência de atores externos em sua gestão, apoio de instâncias superiores, troca de informações com diretores de outras escolas e apoio da comunidade à sua gestão, os quais são discutidos no item seguinte e, denominados de Diálogos externos. Quanto ao quesito apoio da comunidade na gestão tem-se no Gráfico 4, informações percentuais que nos permite afirmar e fazer uma relação com demais dados já apresentados, no que concerne ao município de Chapecó, já observou-se que este possui maior nota no IDEB, com destaque na participação no Conselho

Escolar de professores, funcionários, alunos, pais/responsáveis, compreende-se que este município é o que mais tem feito uso das ferramentas democráticas na gestão escolar, refletindo em questões dos resultados de avaliações educacionais em larga escala.

Nessa questão ainda destacamos que o apoio da comunidade externa na gestão escolar, como a participação no Conselho Escolar de professores, funcionários, alunos, pais/responsáveis, se verifica que ainda uma proximidade significativa da comunidade externa no processo de gestão escolar no sentido de contribuir no processo de gestão da escola. Contudo realiza-se uma ressalva aqui, no sentido de que uma pesquisa junto as escolas poderá apontar com mais eficiência para este quesito, uma vez que in loco a pesquisa pode verificar como de fato ocorre esse apoio na gestão escolar e quais as lacunas e desafios do gestor no enfrentamento de tomadas de decisões democráticas.

GRÁFICO 4: Apoio da comunidade na gestão.

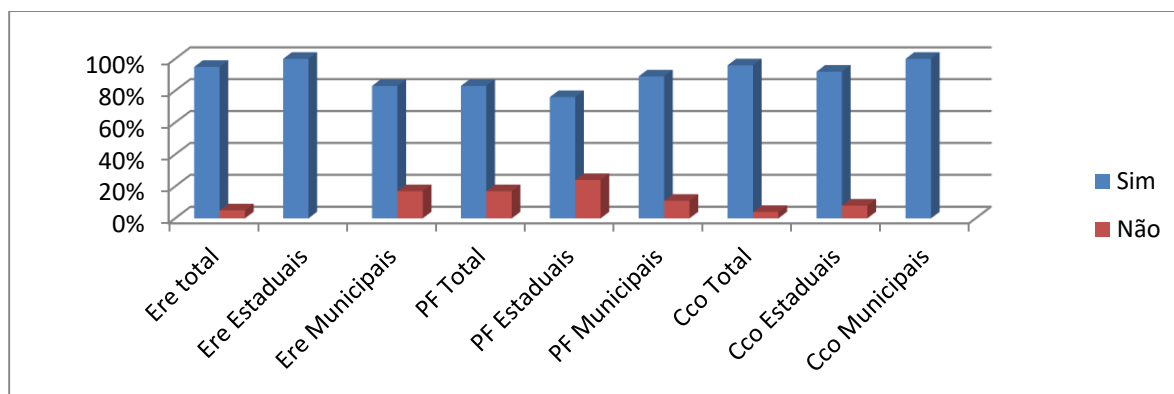


Fonte: os autores

3.5 DIÁLOGOS EXTERNOS

Outro mecanismo de gestão democrática nos processos decisórios são os diálogos externos e a interferência de atores externos na gestão, apoio de instâncias superiores, troca de informações com diretores de outras escolas, apoio da comunidade na gestão. Quanto a este aspecto a pergunta diz respeito às condições existentes para o exercício do cargo de diretor nesta escola, se há apoio de instâncias superiores, a Gráfico 5, aponta o resultado obtido.

GRÁFICO 5: Há apoio de instâncias superiores na gestão escolar?

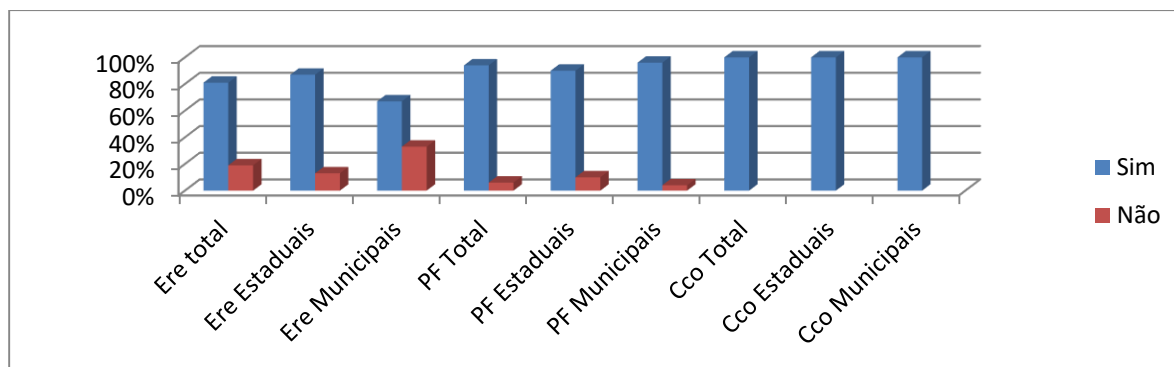


Fonte: os autores, 2017.

Quanto ao primeiro elemento, observa-se que em Erechim a rede estadual tem mais apoio de instâncias superiores que a rede municipal, por sua vez Chapecó tem mais apoio a rede municipal, já os dados de Passo Fundo apontam que a rede municipal tem mais apoio que a rede estadual, contudo dentre os três municípios Passo Fundo tem sido o mais desassistido pelas instâncias superiores. Esta informação aproxima-se novamente com o resultado do IDEB dos três municípios, sendo que em Passo Fundo tem o menor resultado de todos, por consequência afirma-se que a proximidade da gestão municipal de educação com a gestão escolar e respectivo acompanhamento das atividades desenvolvidas na escola são relevantes para identificação de problemas que as escolas da rede podem estar tendo.

Fica explícita nesta análise, a relevância da gestão democrática e participativa nas escolas, em que a participação da comunidade externa em reuniões e Conselhos Escolares fortalece o compromisso social da escola na formação dos estudantes. Ressalta-se o papel das instâncias superiores no acompanhamento das atividades pedagógicas e administrativas das escolas, visto que a escola também é um espaço de organização política, assim, pensar a gestão escolar implica diretamente em refletir sobre as políticas educacionais para avançar em questões referentes a autonomia e democracia escolar.

Outra questão a respeito dos diálogos externos e condições existentes para o exercício do cargo de diretor nesta escola é a troca de informações com diretores de outras escolas. No Gráfico 6 pode ser visualizado a respostas dos diretores.

GRÁFICO 6: Troca de informações com diretores de outras escolas.

Fonte: os autores, 2017.

Apontam-se a partir dessa análise os conceitos, os procedimentos e as atitudes democráticas na tomada de decisões, para que os gestores e comunidade escolar se aproximem e compreendam a dinâmica do processo democrático da gestão escolar, visando compreender que a participação social e cooperação no exercício dos direitos educacionais com posicionamento construtivo e responsável e através do diálogo mediar conflitos e desafios que a escola e gestão se deparam.

Conhecer a organização e gestão escolar, e as múltiplas possibilidades de ampliação dos mecanismos de gestão democrática, além de orientar e fortalecer a autonomia das instituições de ensino público permite reconhecer as contradições e os conflitos existentes diante da efetivação da democracia escolar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões que surgiram no decorrer da pesquisa reafirmam a dificuldade de atingir a gestão democrática nas escolas públicas, suscitando os desafios que se enfrentam para atingir tal forma de gestão, assim como os indicadores educacionais que o Inep apresentam e que possibilitam acompanhar através de dados estatísticos o cumprimento da Meta 19 do PNE aponta que os mecanismos para a efetivação da gestão democrática estão com pouca participação e alcance nas escolas, seria, portanto, a escola a responsável pela não efetivação desta forma de gestão ou as políticas públicas? A pesquisadora, Vieira (2007) ao escrever sobre o PNE, afirma que “[...] os planos de educação tendem a pecar por dois problemas: de um lado, o excesso de propostas; de outro, a falta de previsão orçamentária. Quando se quer resolver tudo, dificilmente se consegue. Mais prudente é definir metas de curto, médio e longo prazo e trabalhar arduamente pelo sucesso daquelas que são prioritárias.”

O desafio que se desdobra com mais ênfase é o pouco envolvimento da comunidade escolar, havendo assim pouca participação quanto a aspectos pedagógicos e administrativos para a tomada de decisões e discussões coletivas, este afastamento da escola remete a falta de comprometimento que a sociedade tem com a educação, havendo contradição, uma vez que diretores e docentes lutam pela busca de direitos e valorização da educação e a sociedade/comunidade escolar se afasta da escola não conhecendo a relevância de seu envolvimento com a escola.

Não desconsideramos aqui, as potencialidades e melhorias pedagógicas que muitas escolas atingiram ao pensar e construir currículo e metodologias pedagógicas no coletivo e para o coletivo, ressalta-se que a pesquisa aponta que ainda os professores e comunidade escolar não tem claro a relevância da participação e discussões que envolvem tomada de decisões da escola e que o PPP da mesma precisa ser debatido e construído por todos sujeitos da escola incluindo funcionários e pais, e nesse sentido que professores, pais, alunos, diretores e funcionários precisam estar unidos para implementar um projeto que represente os ideais da escola.

O estudo realizado aponta que é necessário que a escola pública busque cada vez mais utilizar as ferramentas democráticas que possuem, como citados ao longo da pesquisa o Conselho Escolar, Conselho de Classe, Eleição de diretores e diálogos externos. Os dados oficiais e estatísticos não permitem afirmar de fato a existência e efetividade da gestão democrática, mas aponta mecanismos já supracitados que gestores podem explorar e fazer uso do processo de autonomia escolar e democratização do ensino. Neste âmbito, mais uma vez se reafirma a importância de haver diálogos externos, apoio e participação da comunidade escolar no momento de tomada de decisões que impactam o futuro da escola, assim como também a qualidade de ensino das instituições.

5. REFERÊNCIAS

Constituição Federal de 1988.

DALLABONA, K.G. CARMINATI, C.J. Sentidos da participação na gestão democrática escolar de Timbó-SC. In: ANDREIS, A.M; SIMÕES, W. (orgs) O PNEM em Santa Catarina: Reflexões sobre vivências na formação continuada de professores. Tubarão, SC: Ed. Copiart; [Chapecó, SC]: UFFS, 2016, p. 213-226.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE.

Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP.

Indicadores Demográficos e Educacionais - IDE.

Lei de Diretrizes e Bases Nacional da Educação LDB 9394/96

LIBÂNEO, José Carlos. O planejamento escolar e o projeto pedagógico-curricular. IN: ____ Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2008, p.147-202)

MARTINS, F.J; Da especificidade da gestão escolar à gestão democrática da escola- uma tomada a partir dos limites atuais. Série de Estudos- Periódico do Mestrado em Educação da UCDB, Campo Grande- MS; N.17, P.63-84, jan/jun.2004.

MORAES, A.C.A; RUIZ, M.J.F. A participação e a gestão democrática no Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Revista on line de Política e Gestão Educacional. n. 19. p.212-226, 2015. Disponível em:
<http://seer.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9384/6235>

NARDI, E.L. Gestão democrática na educação básica: delineamentos pós- LDB. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 10, n. 19, p. 477-492, jul./dez. 2016. Disponível em:
<<http://www.esforce.org.br>>

PARO, V. H; Diretor escolar: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015

PARO, V.H. Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo, : Xamã, 2ed. 2003, 136p.

SILVA, J.M.A.P; A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. Educação em Revista, Belo Horizonte. V.27 ; n.03, p.211-230, dez. 2011.

VIEIRA, S.L.Política(s) e Gestão da Educação Básica: Revisitando conceitos simples. RBPAE, v.23,n.1, p.53-69, jan/abr.2007.

[1] Das quais selecionaram-se as publicações em Português e com versão online, as quais foram analisadas utilizando-se como descritores de pesquisa os seguintes termos: gestão escolar, gestão democrática e mecanismos de gestão.